

22. März 2010

## **„Wir sind die Bank“**

### **Argumente zur Boni-Diskussion, zu Steuermilliarden für „die“ Banken und zum Vorwurf der Falschberatung von Kunden aus Sicht „normaler“ Bankangestellter**

1. Die Banker stehen am Pranger. In Presseberichten und Fernsehsendungen ist fast täglich von Milliarden-Boni für diejenigen die Rede, die ihre Banken fast ruiniert und damit zugleich die größte Finanzkrise der Neuzeit ausgelöst hätten, um nach ihrer Rettung durch den Steuerzahler in die alte Gier zurück zu fallen und schamlos abzukassieren. Der Imageverlust ist gewaltig. Er trifft leider auch den ganz normalen Bankangestellten, der als Teil einer zügellos agierenden Finanzindustrie gesehen wird, die sich von ihrem eigentlichen Auftrag, einer seriösen kundenorientierten Geldanlage und angemessenen Kreditversorgung der Wirtschaft, längst abgekoppelt habe.

Wahr ist aber vor allem: Es gibt Boni und Boni: Super-Boni für Spitzenmanager, die für besondere unternehmerische Leistungen reserviert sein sollten, und Normal-Boni für normale Bankangestellte, die eigentlich nur ein verhältnismäßig kleiner Bestandteil ihres Festgehalts sind, dem Arbeitgeber für schlechte Zeiten aber einen eleganten Ansatz für eine indirekte Gehaltskürzung liefern.

Wenn die Politik den (Super-)Boni-Wahn stoppen will, ist das nur zu begrüßen. Ein solcher Bonus gehört in jedem Fall mit einem Malus verknüpft. Privatisierung des Erfolgs, Sozialisierung des Misserfolgs – diese Rechnung darf nicht länger aufgehen. Außerdem sollte es einen Bonus nur für nachhaltigen Erfolg geben. Spitzenmanagern ist durchaus zuzumuten, ein paar Jahre zu warten, bevor ihr Bonus zur Auszahlung kommt. Die jüngsten Vorgaben der BaFin, die zumindest für so genannte „Risktaker“, eine wenigstens dreijährige Streckung eines wesentlichen Teils ihres Bonus vorsehen, sind hier ein Schritt in die richtige Richtung.

Normal-Boni sollten entsprechend ihres Charakters als das bezeichnet werden, was sie sind: ein variabler Vergütungsbestandteil. Dabei müssen Festgehalt und variabler Vergütungsbestandteil in einem angemessenen Verhältnis stehen. Was angemessen ist, ergibt sich durch die Chance eines normalen Bankangestellten, tatsächlich Einfluss auf die unternehmerische Leistung zu nehmen. Diese variiert zwar in Abhängigkeit von

der Position im Unternehmen, ist aber üblicherweise (sehr) begrenzt. Der Anteil des variablen Vergütungsbestandteils sollte deshalb 20 bis 30 Prozent des Festgehalts nicht überschreiten.

2. In der öffentlichen Diskussion lautet ein beliebter Satz: „Den Banken schmeißt Ihr Milliarden hinterher. Für Kindertagesstätten habt Ihr aber angeblich kein Geld!“ Wobei der Begriff „Kindertagesstätten“ jederzeit durch andere berechtigte soziale Anliegen ersetzt werden könnte.

Doch wer so pauschal von „Steuermilliarden für die Banken“ spricht, sollte nicht vergessen hinzuzufügen, dass „Garantie“ eben nicht bedeutet, dass auch tatsächlich Geld fließt. Denn der Staat wird erst dann in Anspruch genommen, wenn die Bank ihren Verpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Von den 400 Milliarden Euro, die dem Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) für Garantien, und den 80 Milliarden Euro, die ihm für Eigenkapitalhilfen und Übernahmen besonders risikoreicher Bankpapiere zur Verfügung stehen, wurden nach Presseberichten Ende Februar tatsächlich erst knapp 150 Milliarden Euro an Garantien und 28 Milliarden Euro an Eigenkapitalhilfen begeben. Und bisher musste der Staat offenbar für keine einzige Bürgschaft einspringen. Die Hilfen sind im Übrigen natürlich nicht umsonst zu haben. Die Bereitstellung der Garantien lässt sich der Bund bezahlen, und für die Rekapitalisierung einzelner Institute erwartet er eine sehr ordentliche Verzinsung.

Aufgrund von Wertberichtigungen wird beim SoFFin für 2009 nach Medienberichten zwar mit einem Verlust von „deutlich mehr als eine Milliarde Euro“ gerechnet. Doch selbst wenn sich dieser Betrag noch erhöhen sollte, ist festzuhalten, dass sich diese Wertberichtigungen vorrangig auf Papiere ganz weniger Institute – wie beispielsweise der HRE – beziehen. Auch das verträgt sich nicht mit einer pauschalen Bankenscelte.

Gleichwohl ist richtig, dass ein höheres Risiko für den Steuerzahler zum Zeitpunkt der Notfallhilfe gegeben war. Wenn jetzt überlegt wird, den Finanzsektor nachträglich angemessen an den Kosten der Finanzkrise bzw. am Risiko für den Steuerzahler zu beteiligen, ist das zwar grundsätzlich nachvollziehbar. Falsch wäre es jedoch, alle Banken zum Beispiel qua Strafsteuer über einen Kamm zu scheren. Es gab und gibt seriöse Geschäftsmodelle, die für die Finanzkrise nicht verantwortlich gemacht werden können – Geschäftsmodelle, die sich in der Finanzkrise bewährt und so gebannte „toxische“ Produkte weder gekauft oder gar verkauft noch sich sonst an Finanzspekulationen beteiligt haben. Es wäre auch schwer zu vermitteln, wieso die kleine Sparkasse im Allgäu oder die Volksbank im Brandenburgischen mit demselben Maßstab gemessen würde wie die international tätige Großbank. Eine angemessene Beteiligung an den Kosten bzw. am Risiko müsste sich deshalb also am Krisenbeitrag der jeweiligen Bank orientieren. Ein Unterfangen, das nach allen Erfahrungen von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Über die Frage, ob und wie der Finanzsektor an den Kosten der Krise beteiligt werden kann, darf und soll diskutiert werden. Nur muss die Politik hier differenziert, gerecht und vor allem ökonomisch klug vorgehen.

3. „Beraten und verkauft“ lautet eine dritte Überschrift, die sich in den Medien wachsender Beliebtheit erfreut. Gemeint ist der Kunde, der angeblich regelmäßig übers Ohr gehauen wird, oftmals weil Banker vor allem ihre eigenen (teureren) Produkte verkaufen, nicht günstigere des Wettbewerbers. Merkt eigentlich niemand, wie absurd diese Forderung ist? Soll der VW-Händler jeden Kunden zu Opel schicken, nur weil er auch dort ein Produkt mit vier Rädern findet, das ihn von A noch O

bringen kann – nur billiger? Wer sich als Kunde (instituts-)unabhängig informieren will, hat dazu viele Möglichkeiten – bei Verbraucherschützern ebenso wie im Internet. Wer in die Bank X oder Y geht, weiß, dass er dort im Regelfall nur eine eingeschränkte Produktauswahl vorfindet – so wie beim Autohändler auch. Banken werden nicht – und diese nicht ganz neue Erkenntnis sollte eigentlich auch denjenigen, die die totale Unabhängigkeit des Beraters fordern, bekannt sein – karitativ oder altruistisch tätig.

Eine berechtigte Frage aus Kundensicht ist jedoch, ob der Berater, der immer auch Verkäufer ist (woher sollten sonst überhaupt Arbeitsplätze kommen?), bei der Empfehlung eines Produkts innerlich wirklich frei agiert oder nicht durch unterschiedliche Provisionen für einzelne Produkte gelenkt wird.

Aus Beratersicht kommt hinzu, dass Provisionen für sein Einkommen und Fortkommen immer wichtiger geworden sind. Eine einseitige und kurzfristige Orientierung an einer möglichst hohen Rendite führte in der Vergangenheit zwangsläufig zu Fehlanreizen im Beratungsgespräch, die das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde belastet haben. „Verkaufen auf Teufel komm´ raus“, „Wer es nicht schafft, wird fertig gemacht“, „Es ist die reine Vertriebshöhle; ich frage mich, wie lange ich das noch aushalte, ohne krank zu werden“ – wer kennt sie nicht, solche erschütternden Aussagen von Kollegen, die an ihrer Situation verzweifeln.

Die Situation dürfte nicht einfacher werden, nur weil Träume von einer möglichst hohen Rendite mittlerweile ausgeträumt sind. Der gnadenlose Wettbewerb im Kampf um den Kunden und die damit einhergehenden schrumpfenden Gewinnmargen werden den Druck aufrechterhalten. Umso wichtiger ist es, dass bei der Provisionsgestaltung eines im Zentrum steht: das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde. Beraten und Verkaufen schließen sich nicht aus. Nur muss die Beratung am Anfang stehen und der Verkauf auf eine dauerhafte Kundenbindung zielen. Intelligente Provisionssysteme, die den Berater nicht allein an seiner Zahlenperformance messen und ihm die für eine gute Beratung notwendige Freiheit lassen, sind dafür die beste Voraussetzung.